

**Robert Karaszewski,**

**Barbara Jóźwik,**

**Kamila Skrzypczyńska**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA A ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW**

### **1. Wstęp**

Jednym ze znaczeń słowa „zaangażować” jest „zatrudnić” [11], jednak wiadomo, że z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i pracownika sam „angaż” do pracy w danym przedsiębiorstwie nie zapewni odpowiedniego poziomu zaangażowania (rozumianego jako włożenie wysiłku). Co zatem należy robić, jakie działania podejmować, by pracownicy przyjęli aktywną postawę w codziennym wypełnianiu zadań w organizacji, zapewniając sobie satysfakcję z pracy, a organizacji odpowiednie wyniki? Jak stymulować ich zaangażowanie? Jaki wpływ na zaangażowanie pracowników ma komunikacja wewnętrzna?

Komunikacja jest integralną częścią, a nawet warunkiem funkcjonowania organizacji gospodarczych. Niestety większość przedsiębiorstw nadal postrzega ją wyłącznie w odniesieniu do grup zewnętrznych, jakimi są klienci czy dostawcy. Jest to zdecydowanie zbyt ograniczone podejście. Oczywistym warunkiem osiągnięcia przez organizację wcześniej obranych celów jest odpowiedni poziom zrozumienia przez pracowników założeń i istoty realizowanej strategii. Przekazywanie odpowiednich informacji za pomocą jasnych komunikatów wpływa na zrozumienie i akceptację przez pracowników decyzji i działań podejmowanych przez kierownictwo. Komunikacja wewnętrzna stanowi ważny czynnik motywujący pracowników i jest filarem ich zaangażowania.

### **2. Ujęcie definicyjne oraz czynniki kształtujące zaangażowanie**

Zgodnie z podejściem Salancika zaangażowanie to stan związania się jednostki przez jej działania z przekonaniem, które powodują utrwalenie tych działań. Jest to więc skłonność jednostki do określonego zachowania [20, s. 427-453].

Według Portera, Steersa, Mowdaya i Bouliana [18, s. 603-609] jest to stopień oddania i identyfikacji poszczególnych pracowników z organizacją oraz wszelkie działania podejmowane przez nich na jej rzecz. U podłoża tej koncepcji leży przekonanie, że obecne zaangażowanie pracownika jest pierwotne w stosunku do jego zachowania oraz ma na nie wpływ. Zaangażowanie tworzą tu trzy czynniki:

- silne pragnienie bycia członkiem danej organizacji,
- silna akceptacja wartości i celów organizacji,
- gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na jej rzecz.

Kolejna definicja zaangażowania koncentruje się na zaangażowaniu płynącym z istnienia wzajemnej wymiany między pracownikiem a organizacją. Jeśli jest ona postrzegana przez pracownika jako korzystna, to jego zaangażowanie i przywiązanie do organizacji będzie duże [14].

Zaangażowanie, według Urbaniak i Bohdziewicz, jest postawą charakteryzującą się pogłębioną identyfikacją pracownika z misją i celami organizacji, a w konsekwencji ich efektywną realizacją [22, s. 47]. Jest ono także określane jako miara mentalnego (emocjonalnego i intelektualnego) związku pracowników z organizacją [13].

Jak wynika z tego, co powyższe, zaangażowanie wymaga odpowiednio wysokiego poziomu świadomości, jak również znajomości i akceptacji realizowanych przez przedsiębiorstwo działań.

Oprócz właściwego zdefiniowania pojęcia „zaangażowanie” niezwykle istotne jest, z punktu widzenia organizacji, określenie, co kształtuje tę postawę pracowników, co wpływa na jej poziom, czyli na co oraz jakimi środkami można oddziaływać, aby wyzwolić zaangażowanie pracowników. Jak wskazuje Dawid-Sawicka, budowanie zaangażowania przez organizację nie jest zadaniem prostym, gdyż jest ono kształtowane przez wiele czynników oraz wiele osób w ramach organizacji ma na nie wpływ [4].

Wśród czynników budujących zaangażowanie (czynniki poddane analizie w ramach badania przeprowadzonego przez Fundację Obserwatorium Zarządzania w okresie grudzień 2007-styczeń 2008 na próbie osób aktywnych zawodowo w wieku powyżej 15 lat) wyszczególnić można [4]:

- łatwy dostęp do przełożonego,
- dobre stosunki międzyludzkie w zespole,
- możliwość swobodnego działania pracownika w ramach roli,
- pewność zatrudnienia,
- dobry klimat kontaktów z przełożonym,
- możliwość wykonywania trudnych i ambitnych zadań,
- prestiż organizacji,
- fizyczne warunki pracy (otoczenie, sprzęt),
- możliwość pracy z kompetentnymi ludźmi,
- możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym,

- istnienie jasnego podziału ról i obowiązków,
- działanie na rzecz dobra społeczeństwa,
- możliwość działania pracownika zgodnie z sumieniem,
- możliwość rozwoju wiedzy i umiejętności,
- otrzymywanie bieżącej informacji zwrotnej od przełożonego,
- zgodność działania firmy z jej zasadami etycznymi,
- jasność kierunku, w jakim podąża organizacja,
- sposób rozwiązywania konfliktów,
- sposób wprowadzania i komunikowania zmian,
- zachęcanie pracowników do proponowania nowych rozwiązań,
- możliwość otwartego wyrażania własnego zdania,
- uznanie ze strony przełożonych,
- wykorzystywanie rzeczywistego talentu pracownika,
- istnienie sprawiedliwego systemu okresowej oceny,
- istnienie poczucia wpływu pracownika na sukcesy organizacji,
- docenienie profesjonalizmu pracowników,
- istnienie właściwego przepływu informacji,
- istnienie warunków do budowania indywidualnych sukcesów,
- istnienie sprawiedliwego systemu wynagradzania,
- wysokość wynagrodzenia,
- możliwość awansowania,
- udział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji.

Wiele spośród wymienionych determinant zaangażowania w sposób bezpośredni lub pośredni odnosi się do kwestii komunikacji wewnętrznej.

Badacze z Instytutu Gallupa wskazali dwanaście kluczowych obszarów oczekiwań pracowników [9], które – pod warunkiem ich zaspokojenia – tworzą podstawę silnego zaangażowania. Każdy z tych obszarów (Q12) jest oceniany przez pracownika za pomocą pięciostopniowej skali. Na podstawie badań stwierdzona została silna korelacja między wysokimi wynikami w ramach tych obszarów a poziomem wykonania obowiązków przez danego pracownika. Wskazane stwierdzenia, na podstawie których dokonano analizy, są następujące:

1. Wiem, czego się ode mnie oczekuje w pracy.
2. Dysponuję materiałami i wyposażeniem potrzebnym do wykonania mojej pracy we właściwy sposób.
3. W pracy mam możliwość robić to, co potrafię robić dobrze.
4. W ostatnim tygodniu zostałem doceniony lub pochwalony za dobrą pracę.
5. Mój przełożony bądź współpracownik przejmuje się mną jako osobą.
6. W organizacji jest osoba, która stymuluje mój rozwój.
7. W pracy liczą się z moją opinią.
8. Misja bądź cel mojej organizacji sprawia, że czuję, że moja praca jest ważna.

9. Moi współpracownicy wykonują swoją pracę na wysokim poziomie jakości.
10. Mam w pracy dobrego przyjaciela.
11. W ostatnim półroczu mój postęp w pracy został przez kogoś zauważony.
12. W ostatnim roku miałem stworzone możliwości nauki i rozwoju.

Te obszary zostały pogrupowane w cztery grupy tworzące cztery wymiary zaangażowania pracowników. Pierwsze dwa stanowią o tym, co pracownik otrzymuje w miejscu pracy. Kolejne cztery obszary określają, jaki jest jego wkład. Następne cztery tworzą wymiar przynależności do danej organizacji, zaś pozostałe dwa określają możliwość rozwoju w jej ramach. Organizacje spełniające warunki zaangażowania mają zdecydowanie lepsze wyniki niż te, które tych warunków nie spełniają. Podstawowymi warunkami są elementy emocjonalne, które ujawniają podstawowe ludzkie potrzeby – być dostrzeżonym jako jednostka oraz mieć swój wkład w rozwój organizacji [10].

Z zaprezentowanych zestawów czynników budujących zaangażowanie wynika, że właściwe podejście do komunikacji wewnętrznej ma znaczny wpływ na poziom identyfikacji pracowników z organizacją i z jej strategią. Należy się więc przyjrzeć, co tworzy odpowiedni system komunikacji w organizacji.

### **3. System komunikacji wewnętrznej jako kluczowy czynnik budujący zaangażowanie**

Analizując problematykę komunikacji wewnętrznej w kontekście zaangażowania pracowników można mówić o trzech płaszczyznach, w których należy ją rozpatrywać [17, s. 40]:

1. Struktura organizacyjna – wpływa ona na komunikację w rozumieniu układu zależności między stanowiskami. Stanowiska pracy są z góry wyznaczone i istnieją niezależnie od pracowników. Każdemu z nich są przypisane odpowiednie role oraz zadania. Formalne przepływy komunikacyjne zachodzą między stanowiskami i są niezależne od osoby wykonującej pracę na danym stanowisku.

2. Czynniki ludzkie – organizację tworzą ludzie, w związku z czym pojawiają się dwa aspekty mogące wzmocnić bądź osłabić komunikację wewnętrzną. Indywidualne cechy pracowników, ich percepcja i subiektywna interpretacja informacji mogą mieć bezpośredni wpływ na jakość komunikacji formalnej. Kolejny aspekt to nieformalne sieci powiązań budowane przez pracowników mogące funkcjonować zgodnie z formalnymi zależnościami lub przeciwko nim.

3. Symbolika i znaczenia występujące w systemach społecznych – każda organizacja tworzy własny system symboli i znaczeń, który ułatwia zrozumienie własnej roli oraz pomaga we wspólnej interpretacji zjawisk, pozwala pracownikom zrozumieć wydarzenia oraz przyczynia się do większej identyfikacji z przedsiębiorstwem.

Pierwsza rozpatrywana płaszczyzna odnosi się do komunikacji formalnej, która jest bardziej statyczna, a jej procedury i reguły są jasno określone. Uczestnicy komunikacji formalnej znają częstotliwość, kierunek oraz narzędzia przekazu informacji. Jest ona procesem niezbędnym i nieodzownym w każdej organizacji, należy jednak pamiętać, iż komunikacja formalna jest bardziej powierzchowna i mniej wiarygodna z punktu widzenia pracowników. Z punktu widzenia tworzenia systemu komunikacji mającego wpływać na wzrost zaangażowania pracowników bardziej interesujące wydają się dwie pozostałe płaszczyzny komunikacji. Charakteryzuje je większa dynamika i zależność od indywidualnych predyspozycji pracowników. Opierając się na nieformalnych zależnościach oraz stosując odpowiednie narzędzia komunikacji, łatwiej jest dotrzeć do pracowników i przekonać do nowych idei, a tym samym zwiększyć ich zaangażowanie w procesy zachodzące w organizacji [17, s. 40].

Celem działań skierowanych na doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej powinno być skoncentrowanie się na budowaniu atmosfery szczerości i zaufania, w takich warunkach bowiem łatwiej zaangażować pracowników w proces opracowywania zmian, jak również ich implementacji. Wymaga to więc rozwiniętych zdolności interpersonalnych zarówno od osób zajmujących się komunikacją, jak i kierowników wszystkich szczebli.

Wybór instrumentów komunikacji zależy od tego, czy mamy do czynienia z komunikacją formalną czy nieformalną, pionową czy horyzontalną. Dodatkowo dobór narzędzi wynika z charakteru organizacji, jej wielkości, środków finansowych bądź branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Punktem wyjścia do zaprezentowania narzędzi komunikacji będą tu formalne i nieformalne kanały informacyjne.

W przypadku formalnych kanałów informacyjnych do czynienia mamy z ustaloną, opisaną w dokumentacji funkcjonowania organizacji drogą przekazywania informacji. W zależności od kierunku przepływu informacji możemy rozróżnić komunikację w dół, w górę i horyzontalną. Komunikacja w dół, czyli przepływ informacji od kierownika do pracownika, służy głównie zapoznaniu pracowników z celami, misją oraz ze strategią przedsiębiorstwa i stanowi główny element systemu komunikacji oraz procesu budowania zaangażowania, pozwala bowiem zrozumieć przesłanki realizowanych działań. Wykorzystuje się tu takie narzędzia, jak memora, tablice ogłoszeń, instrukcje, zebrania, biuletyny, infolinie, radio zakładowe, intranet czy też poczta elektroniczna. Przy komunikacji w dół niezwykle ważne jest zorientowanie komunikatów na potrzeby informacyjne pracowników. Komunikacja w górę – od pracownika do kierownika – ma na celu monitorowanie sytuacji w przedsiębiorstwie przez informowanie o występujących problemach, stosunku personelu do celów czy o pomysłach pracowników dotyczących potencjalnych zmian. Wykorzystuje się tu zebrania, drzwi otwarte, związki zawodowe, skrzynki pomysłów i zażeń, badania opinii postaw personelu. Odpowiednio przemyślany i zaprojektowany system komunikacji w górę jest bezpośrednią przyczyną wzrostu morale pracowników

i przekłada się na ich zaangażowanie. Pracownicy stanowią wówczas integralną część przedsiębiorstwa i mają poczucie, że ich pomysły, uwagi i oceny w sposób bardziej lub mniej bezpośredni kształtują strategię działania organizacji. Wreszcie komunikacja horyzontalna polega na przekazywaniu informacji na płaszczyźnie pracownik–pracownik, kierownik–kierownik. Jest nieodłącznym elementem współpracy między działami, pomaga likwidować bariery międzywydziałowe i geograficzne. Do jej podstawowych narzędzi można zaliczyć tworzenie zespołów zadaniowych, w których integruje się osoby z różnych działów wokół konkretnych zadań. Stosowane są tu również zebrania, intranet oraz poczta elektroniczna. Celem komunikacji horyzontalnej jest koordynacja komunikacji między działami, odnosi się ona do budowania zaangażowania całych departamentów [16, s. 170-174].

Nieformalne kanały komunikacji mają szczególne znaczenie w kreowaniu zaangażowania, często są one bardziej wiarygodne dla pracowników, ale by tak się stało, konieczne jest wcześniejsze wypracowanie odpowiedniej atmosfery w organizacji. Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i otwartości powoduje, że nieformalne kanały komunikacji stymulują kreatywność i motywację pracowników. Natomiast w organizacjach, w których przepływ informacji jest niejasny, a atmosfera jest mało przyjazna, nieformalne kanały komunikacji potęgują jedynie nieprzyjazne stosunki oraz konflikty, co nie sprzyja budowaniu zaangażowania pracowników. Za narzędzia komunikacji nieformalnej uważa się: pogłoski i plotki, nieoficjalne spotkania po pracy, wspieranie inicjatyw pracowników czy też zespoły robocze [16, s. 174].

#### **4. Rola lidera w budowaniu zaangażowania pracowników**

Powszechna jest opinia, że żaden pracownik nie jest bardziej zaangażowany na rzecz organizacji niż jego przełożony. Istotne jest jednak, że zaangażowanie składa się z warstwy, na którą przełożeni wpływu nie mają, jak również z części, która może być pobudzana. Pierwsza z nich determinuje to, czy dana osoba będzie gotowa czy też nie, by zaangażować się w działania na rzecz organizacji, w której pracuje. Stanowi rdzeń, predyspozycję, jaką dany pracownik posiada, grunt, na którym można budować tę drugą warstwę, pobudzając ją różnymi czynnikami, bodźcami.

Zgodnie ze stwierdzeniem F. Naila źródłem zaangażowania zespołu jest jego lider [8], zaś kluczową jego kompetencję stanowi komunikacja interpersonalna [19, s. 78-91]. Według J. Adaira 50% motywacji danej osoby wynika z niej samej, zaś pozostałe 50% czerpane jest z otoczenia, zwłaszcza od przywódcy [1].

Jak wskazują J. Fleming i J. Asplund, kierownicy mogą wpływać na najbardziej podstawowe potrzeby pracowników, ustalając jasne oczekiwania i dostarczając niezbędnych zasobów. Ponadto mogą oni pobudzać pracowników, okazując troskę zarówno osobistą (tworząc relacje w zespołach), jak i zawodową (zapewniając pracę związaną z pewnymi wyzwaniem oraz możliwościami nauki i rozwoju) [10].

Pomocą dla kierowników w budowaniu zaangażowania mogą być tzw. ambasadorzy pracowników, określane mianem *strategy champions* lub *culture builders*. Są to zazwyczaj pracujący na niższych szczeblach pracownicy o wysokim potencjale rozwojowym. Ich zadaniem jest wspieranie zaangażowania na poziomie zespołów, na przykład przez wyjaśnianie zmian zachodzących w organizacji [14].

Rola lidera w procesie budowania zaangażowania polega w dużej mierze na prowadzeniu działań mających na celu kreowanie wysokiej jakości systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Na skuteczność tego systemu pozytywny wpływ ma przestrzeganie kilku elementarnych zasad: wyeksponowanie roli odbiorcy, zapewnienie odpowiedniej jakości procesu komunikacji, właściwy podział ról komunikacyjnych oraz zachowanie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną.

W myśl pierwszej zasady przekaz musi być maksymalnie dopasowany do odbiorcy. Jego percepcja, potrzeby informacyjne czy poziom zrozumienia są kluczowymi aspektami w procesie formułowania komunikatów. Przekazywana informacja musi być dla odbiorcy istotna i wiarygodna, a najlepiej bezpośrednio związana z zadaniami, które dany pracownik wykonuje. Podstawowym popełnianym błędem jest tu podawanie przez kierownictwo informacji zbyt szczegółowych i nieodpowiednio sformułowanych, co w konsekwencji powoduje szum informacyjny i dezorientację pracownika [3, s. 169-170].

Druga zasada odnosi się do zachowania jak najwyższej jakości procesu komunikacji. By zrealizować ten postulat, należy się skoncentrować na zapewnieniu przejrzystości przekazu tak, by umożliwić jego odpowiednie zrozumienie. Nie wolno również zapomnieć o odpowiednim zaangażowaniu w proces komunikacji, zachowaniu wiarygodności i kompatybilności misji i celów organizacji z rzeczywistym zachowaniem członków organizacji [3, s. 170].

Efektywna komunikacja wewnętrzna wymaga odpowiedniego podziału ról komunikacyjnych między kadrami kierowniczą różnych szczebli. Kierownictwo najwyższego szczebla odpowiada za strategię rozwoju przedsiębiorstwa, jego misję oraz cele, a także kształtowanie kultury organizacyjnej. Kierownicy znajdujący się w środkowych szczeblach hierarchii przekładają plany i cele na konkretne decyzje i działania. Zadaniem kierowników liniowych jest przekazywanie informacji szeregowym pracownikom. Dodatkowo, niezależnie od szczebla hierarchii, wszyscy menedżerowie powinni pobierać informację zwrotną. Często jednak się zdarza, że nie spełniają oni swoich komunikacyjnych funkcji, przez co negatywnie wpływają na ostateczny poziom zaangażowania pracowników.

Ostatnią z przytoczonych zasad jest zachowanie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, która wyznacza jakość stosunków międzyludzkich w organizacji. Komunikacja wewnętrzna będzie skuteczna jedynie wówczas, gdy kultura organizacyjna opierać się będzie na zaufaniu i otwartości. Wszelkie wartości, style zachowań i inne artefakty wynikające z propagowanej kultury organizacyjnej muszą mieć swoją kontynuację w sposobie komunikowania się.

Rola lidera w kształtowaniu zaangażowania pracowników jest niezwykle ważna i zróżnicowana w zależności od zajmowanego stanowiska. Jest ona ściśle związana ze sprawowaniem pieczy nad utrzymaniem wysokiej jakości komunikacji wewnętrznej na wszystkich szczeblach [16, s. 170]. Jednym z jego ważniejszych zadań jest rozpoznawanie oraz niwelowanie barier komunikacyjnych.

## **5. Bariery komunikacyjne wpływające negatywnie na zaangażowanie pracowników**

Jak wynika z przedstawionych rozważań, zaangażowanie pracowników wymaga pełnego zrozumienia i akceptacji przez nich strategii, celów i misji przedsiębiorstwa. Identyfikowanie się pracownika z organizacją warunkowane jest odpowiednią komunikacją z nim. Należy zwrócić szczególną uwagę na wiele barier występujących w procesie komunikacji mogących dezorientować zatrudnionych, obniżając tym samym ich zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa.

Podstawowymi barierami oddziałującymi destrukcyjnie na zaangażowanie pracowników są zachowania wywołujące opór odbiorcy komunikatu, takie jak krytykowanie, nadawanie etykiet, stawianie diagnozy bez wcześniejszego wysłuchania ocenianego, rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, stawianie zbyt wielu pytań, doradzanie, odwracanie uwagi od problemu oraz permanentne uspokajanie [21, s. 26-29]. Takie zachowania, zamiast integrować z przedsiębiorstwem, wywołują irytację przełożonych. Podstawowymi błędami popełnianymi przez nadawców jest wysyłanie sprzecznych lub niespójnych sygnałów oraz niewiarygodność wiadomości. Natomiast do „grzechów głównych” odbiorców komunikatu należą przede wszystkim brak nawyku słuchania oraz negatywne nastawienie do przyjmowania wiadomości w ogóle. Dodatkowo cały proces jest zakłócany przez takie elementy, jak niespójna semantyka, wszelkie atawizmy, emocje, różnice w percepcji oraz przeciążenia wynikające z nadmiaru informacji [2, s. 48-51].

Racjonalne podejście do procesu budowy zaangażowania wymaga przezwyciężenia barier komunikacyjnych. W literaturze można się spotkać z wieloma technikami usprawniania komunikacji wewnętrznej. Pierwszym krokiem jest odejście od traktowania komunikacji jako procesu jednokierunkowego i koncentracja na sprzężeniu zwrotnym oraz rozwijanie umiejętności słuchania i wrażliwości na potrzeby nadawcy. Można doskonalić jakość komunikacji za pomocą sygnałów werbalnych oraz niewerbalnych, takich jak kontakt wzrokowy, pozycja ciała, mimika, skupienie [2, s. 51]. Wybór sposobu doskonalenia procesu komunikacji jest ściśle związany z indywidualnymi charakterystykami przedsiębiorstwa oraz pracowników w nim zatrudnionych. Jest to zadanie niełatwe, ale i niezbędne do stworzenia warunków korzystnie wpływających na zaangażowanie pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.



## 6. Zaangażowanie w modelu ścieżki Gallupa

Zaangażowanie pracowników to kwestia, która pojawia się w behawioralnym modelu ekonomicznym dla organizacji [12] – koncepcji opracowanej przez Instytut Gallupa – znanej także jako ścieżka Gallupa (w ujęciu mikro). Model ten opisuje „połączoną ścieżkę” między indywidualnym wkładem każdego pracownika i ostatecznym celem finansowym organizacji – wzrost jego ogólnej wartości. W skład ścieżki wchodzi osiem elementów:

- identyfikacja mocnych stron,
- właściwe dopasowanie,
- wielcy menedżerowie,
- zaangażowani pracownicy,
- zaangażowani klienci,
- zrównoważony wzrost,
- realny wzrost zysku,
- wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia jest identyfikacja indywidualnych mocnych stron pracownika (definiowana jako zdolność danej osoby do konsekwentnego, bliskiego perfekcyjnemu, wykonywania powierzonych czynności), a następnie umieszczenie go na takim stanowisku, na którym jego silne strony pozwolą wykonywać z korzyścią dane obowiązki. Kluczowe jest tu właściwe określenie talentu pracownika. Odpowiednie dopasowanie osoby do stanowiska determinuje z kolei jej zaangażowanie wpływające na poziom zaangażowania klienta. Klient zaś (a ściślej – rozszerzająca się baza zaangażowanych klientów) prowadzi do zrównoważonego wzrostu, który przyczynia się do realnego wzrostu zysku, a ten z kolei prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa [12].

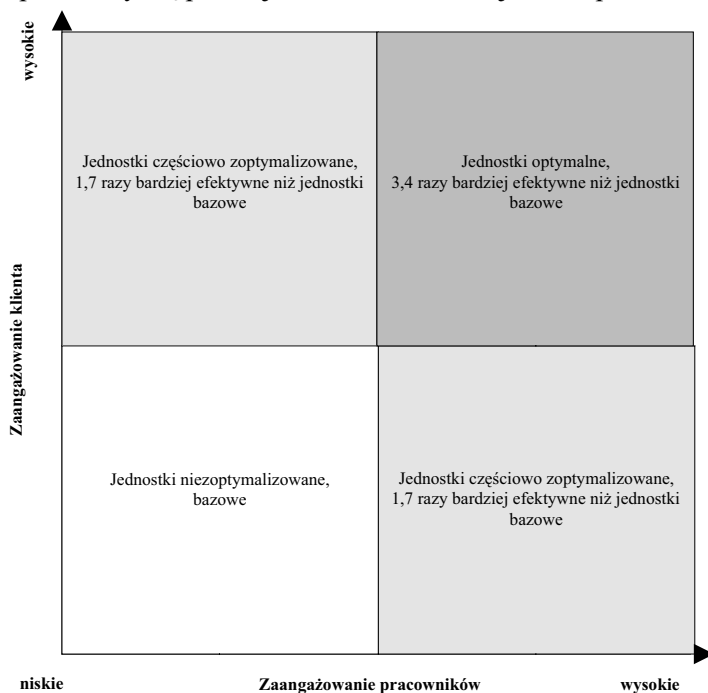
## 7. Miejsce zaangażowania pracowników w koncepcji *Human Sigma*

Kwestia zaangażowania pracowników występuje także w koncepcji *Human Sigma* [5] J. Fleminga i J. Asplunda. Koncepcja ta jest oparta na pięciu kluczowych zasadach uzyskania doskonałości w obszarze zaangażowania pracowników i ich interakcji z klientami. Twórcy koncepcji wskazują następujące zasady:

- doświadczenia pracownika i klienta muszą być zarządzane razem, a nie jako odrębne obszary,
- przebieg spotkania pracownik–klient jest kształtowany przez emocje,
- spotkanie pracownik–klient powinno podlegać badaniom oraz być zarządzane na poziomie lokalnym,

- zaangażowanie pracownika i klienta oddziałują na siebie, zwiększając wyniki finansowe; efektywność interakcji pracownik–klient można skwantyfikować i podsumować za pomocą jednej miary silnie powiązanej z wynikiem finansowym,
- zrównoważone udoskonalanie procesu interakcji pracownik–klient wymaga zdyscyplinowanej akcji na poziomie lokalnym połączonej z obejmującym całą organizację zaangażowaniem w zmianę sposobu rekrutacji, przypisywania ról w organizacji, nagradzania oraz sposobu zarządzania ludźmi.

Twórcy koncepcji *Human Sigma* na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań na prawie 2000 jednostek biznesowych 10 przedsiębiorstw stwierdzili, że zespoły, które uzyskały wyniki powyżej mediany w obszarze zaangażowania pracowników i poniżej mediany w obszarze zaangażowania klientów, są 1,7 razy bardziej efektywne pod względem wyników finansowych niż zespoły, których wyniki w obu obszarach były poniżej wartości środkowej (rys. 1). Wyniki były podobne dla zespołów, które uzyskały wyniki przeciwne, tzn. zaangażowanie klientów powyżej mediany, a zaangażowanie pracowników poniżej wartości środkowej. Grupy, których wyniki zarówno w obszarze zaangażowania klientów, jak i pracowników były powyżej mediany, były średnio 3,4 razy bardziej efektywne finansowo niż zespoły, których wyniki uplasowały się poniżej wartości środkowej w obu pomiarach [6].



Rys. 1. Interakcja zaangażowania pracowników i klientów

Źródło: [7, s. 112].

Oba zaprezentowane modele, wskazując na wagę zaangażowania pracowników dla organizacji, jej przetrwania i zwiększania wyników finansowych oraz na konieczność wpływania na tą postawę, na zwiększanie jej poziomu, podkreślają pośrednio wagę komunikacji wewnętrznej, bez której niemożliwe byłoby ani realizowanie postulatów modelu ścieżki Gallupa, ani też przestrzeganie zasad modelu Human Sigma.

## 8. Wybrane wnioski z badań w obszarze zaangażowania

Badania prowadzone przez Instytut Gallupa wskazały, że pracownicy zaangażowani są bardziej produktywni. Potwierdziły również, że są oni bardziej zorientowani na klienta, przyczyniają się do wzrostu zysków oraz jest bardziej prawdopodobne, że oprą się pokusie odejścia z organizacji [12].

Poziom zaangażowania pracowników, jak pokazują wyniki badania Fundacji Obserwatorium Zarządzania, różni się w zależności od zajmowanego stanowiska, działu oraz wielkości organizacji, w jakiej dana osoba pracuje. W odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa lepsze wyniki obserwuje się w małych podmiotach, w których poziom zaangażowania pracowników jest większy niż w pozostałych. Najwyższe wyniki obserwuje się w odniesieniu do osób zajmujących wyższe stanowiska (kadra zarządzająca, kierownicy) oraz wśród pracowników działów badania i rozwoju, HR i marketingu [4].

## 9. Podsumowanie

Komunikacja wewnętrzna stanowi jeden z elementów etycznego postępowania organizacji względem pracowników, przyczyniając się do budowania skutecznej strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa będącej obecnie podejściem zyskującym na znaczeniu i coraz częściej stosowanym przez organizacje. Strategia ta wymaga zaangażowania na wszystkich szczeblach, w tym również wszystkich pracowników [15, s. 285-287], dlatego tak ważną kwestią jest wyzwolenie odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników, do czego konieczny jest dialog pracodawcy z pracownikami.

## Literatura

- [1] Adair J., *Motywacja: w jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
- [2] Brzezińska E., *Komunikacja społeczna*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

- [3] Curley A., *A communicator's dream come true: what I learned*, „Journal of Employee Communication Management” 1998, s. 41-42; za: A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, AE, Poznań 2002.
- [4] Dawid-Sawicka M., *Wyniki badania dotyczącego zaangażowania pracowników. Satysfakcja czy rezygnacja*, „Personel i Zarządzanie” 2008 nr 3, <http://kadry.infor.pl/hr/ocena-pracy/72134,3,Satysfakcja-czy-rezygnacja.html>, dostęp 22.05.2008.
- [5] Fleming J., Asplund J., *Five new rules for management*, <http://gmj.gallup.com/content/28885/Five-New-Rules-for-Management.aspx>, dostęp 22.05.2008.
- [6] Fleming J., Asplund J., *When engaged employees meet engaged customer*, <http://gmj.gallup.com/content/104170/When-Engaged-Employees-Meet-Engaged-Customers.aspx>, dostęp 22.05.2008.
- [7] Fleming J., Coffman C., Harter J.K., *Manage your Human Sigma*, „Harvard Business Review”, July-August 2005.
- [8] Guryn H., *Pracownik oddany*, „Personel i Zarządzanie” 2008 nr 3, [http://z.nf.pl/cms\\_doc/278.pdf](http://z.nf.pl/cms_doc/278.pdf), dostęp 20.05.2008.
- [9] <http://gmj.gallup.com/content/811/Feedback-Real.aspx>, dostęp 22.05.2008.
- [10] <http://gmj.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx>, dostęp 22.05.2008.
- [11] <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=zaanga%BFowanie>, dostęp 18.05.2008.
- [12] <http://www.gallup.com/consulting/1531/Gallup-Path-Business-Performance.aspx>, dostęp 22.05.2008.
- [13] <http://www.k-edge.org/hei.htm>, dostęp 22.05.2008.
- [14] Janczarski Ł., *Systemy zarządzania ludźmi w firmie Gal*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul\\_gal2&nr=6](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_gal2&nr=6), dostęp 22.05.2008.
- [15] Malinowski A., Piskor S., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w Unii Europejskiej a doświadczenia polskie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006
- [16] Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, AE, Poznań 2002.
- [17] Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, AE, Poznań 2005.
- [18] Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology” 1974 no 5.
- [19] Rouhiainen M., *Leadership dialogue: interpersonal communication competence to engage in organizational relationship*, [w:] *Leadership: impact, culture and sustainability*, red. N.S. Huber, M. Harvey, The James MacGregor Burns Academy of Leadership, Maryland 2007.
- [20] Salancik G.R., Pfeffer J., *An examination of need-satisfaction models of job attitudes*, „Administrative Science Quarterly” 1977 no 3.
- [21] Skorupka A., Hadasik E., *Komunikacja społeczna, przedsiębiorstwo, doskonalenie efektywności, negocjacje*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- [22] Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Standardy zarządzania pracownikami wyznaczone w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006.

---

## RELATION BETWEEN INTERNAL COMMUNICATION AND EMPLOYEES' ENGAGEMENT

### Summary

Communication is mutual transferring of information, skills, concepts, ideas, feelings etc. by symbols created by the combination of words, sounds, pictures, and touch. It is a specific social process which occurs in specific context determined by the number and character of its participants. Communication is aimed, willful and has very dynamic character. It is permanent, complex and irreversible process.

Communication in an organization is one of the areas of so-called "soft management" and is one of the bases of good climate at work. It is also one of the levels of R. Nellson's hierarchy of wants. Many different instruments may be used in this process, depending on its character, purpose and situation. As one of the areas of "soft management" it is strictly related to some lack of predictability and various traps. There is no doubt that the quality of communication in an organization has the influence on employees' motivation and their satisfaction, engagement, and efficiency.

Engagement, as each attitude, has a few dimensions. It can be said about engagement on the level of knowledge, emotions and behaviour, and each of those dimensions can be stimulated in a different way, by various incentives. It is one of eight fundamental principles of excellence which create EFQM model, in which excellence means maximization of employees' involvement through their development and engagement. This attitude is one of the elements of the economic model of behaviour for organizations, known as the microeconomic Gallup path model, and is correlated with five new management rules indicated by J. Fleming and J. Asplund in their HumanSigma concept.